

Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej

Wstęp

Wraz ze zmianą ustroju w polskiej gospodarce doszło do zmian w strukturze polskich przedsiębiorstw. Co roku powstaje ok. 300 tysięcy nowych firm. Choć nie mogą utrzymać się na rynku dłużej niż rok, to większość dynamicznie się rozwija i po kilku latach działalności na rynku krajowym myślą o poszerzaniu rynków zbytu poza granice macierzystego kraju. Wraz ze wstąpieniem Polski i innych krajów do Unii Europejskiej w maju 2004 r. polskie przedsiębiorstwa mają możliwość jeszcze łatwiejszego dostępu do wielu rynków Unii Europejskiej. Możliwość to szansa, a czy polscy przedsiębiorcy z niej skorzystają i czy bilans zysków i strat będzie korzystny, zależy już tylko od podjętych przez nich decyzji.

Praca ma na celu sprawdzenie, w jaki sposób przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wpłynęło na działalność międzynarodową polskich przedsiębiorstw.

1. Motywy ekspansji na rynki zagraniczne

Głównym celem działalności przedsiębiorstw jest chęć ciągłego zwiększania zysku, wyjście zaś ze swoją działalnością poza granice macierzystego kraju jest jednym ze sposobów jego realizacji. Przez ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa mogą zwiększać swoje zyski w sposób nieosiągalny lub bardzo trudny do realizacji na rynku krajowym. Sama decyzja o podjęciu ekspansji zagranicznej to bardzo złożony proces, natomiast same motywy zagranicznej orientacji przedsiębiorstw możemy podzielić na trzy grupy: ekonomiczne, rynkowe i prawne¹.

Pierwsza grupa wiąże się z maksymalizacją efektu. Najważniejsze miejsca w tej grupie zajmuje wskaźnik zyskowności przedsiębiorstwa i rentowność pro-

¹ K. Wacha, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, KPiIAEwK, Kraków 2005, s. 47.

dukcji. Rynek krajowy ma ograniczony popyt przy pewnym poziomie sprzedaży. Dalej idące działania marketingowe przestają być opłacalne. Zwiększenie rynku zbytu jest możliwe tylko przez sprzedaż na rynkach zagranicznych. Podobnie jest z kosztami produkcji. Wskutek ograniczonej ilości czynników produkcji krańcowy koszt wytworzenia zaczyna w pewnym momencie rosnąć. Możliwość zatrudnienia tańszych zagranicznych pracowników czy też łatwiejszy dostęp do surowców to przesłanki do rozpoczęcia produkcji w innym kraju. Nie bez znaczenia w tym przypadku jest również efekt skali, który doprowadza do obniżenia kosztów produkcji².

Drugą grupę stanowią motywy rynkowe. Jedną z najważniejszych pozycji w tej grupie stanowią instrumenty mieszanki marketingowej. Wykorzystuje się je w celu otwarcia się na nowe rynki oraz utrzymania na dotychczasowych. Jest to bardzo ważne, gdy powstają ugrupowania międzynarodowe mające na celu stworzenie wspólnego rynku, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu konkurencyjności. I tak na przykład firmy działające na różnych rynkach narodowych mają o wiele silniejszą pozycję na każdym z nich, niż gdyby działały tylko na jednym wybranym. Dzieje się tak, ponieważ takie firmy są o wiele lepiej postrzegane przez konsumentów, ich prestiż jest większy, a „image” firmy może być budowany wokół nowoczesnego zinternacjonalizowanego przedsiębiorstwa. Innym motywem z tej grupy jest możliwość przedłużenia cyklu życia produktu. Jest to możliwe dzięki luce technologicznej występującej między różnymi krajami³.

Do trzeciej grupy zaliczamy przede wszystkim protekcjonizm państwowy, czyli jaki stosunek mają państwa do przedsiębiorstw rodzimych i zagranicznych (przyjazny czy ofensywny). Przykładem niechęci do produktów wyprodukowanych poza granicami danego państwa są bariery celne oraz handlowe. Firmy w celu ich ominięcia decydują się na rozpoczęcie produkcji na rynku państwa stosującego te instrumenty. Motywem ekspansji mogą być też dopłaty państwa macierzystego do produkcji przeznaczonej na eksport. W innym przypadku eksport mógłby być nieopłacalny z powodów wysokich kosztów transportu czy też wyższego kosztu wytworzenia. Do tej grupy zaliczamy też przepisy prawne; przedsiębiorstwo może się zdecydować na ekspansję na inny rynek ze względu na łagodniejsze przepisy np. sanitarne lub niższe podatki⁴.

Stwierdzić można, że przedsiębiorstwa decydują się na wejście na rynki zagraniczne pod wpływem wielu czynników z różnych grup, wyznaczonych przez aktualne możliwości i ograniczenia.

Badania dotyczące motywów ekspansji polskich przedsiębiorstw pokazują, że najważniejszym czynnikiem podjęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest

² *Ibidem*, s. 48.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

poszukiwanie perspektywicznego rynku zbytu⁵ (77%). Wśród determinantów są też: duży eksport do danego kraju (37%), niski koszt (33%), warunki inwestowania oferowane w danym kraju (20%), bezpieczeństwo inwestycji (20%), współpraca z podmiotami zagranicznymi, np. w handlu lub produkcji (17%), osobiste kontakty (17%), dostęp do tanich surowców (13%), preferencje w specjalnych strefach ekonomicznych danego kraju (13%), wykwalifikowana siła robocza (10%)⁶.

2. Formy wejścia na rynek zagraniczny

Prawie każda firma na pewnym etapie swojego istnienia rozważa możliwość ekspansji na rynki zagraniczne. Po przeanalizowaniu wszystkich za i przeciw na pierwszy plan wysuwa się problem formy wejścia na rynek zagraniczny. W tabeli przedstawiono poszczególne sposoby ekspansji.

Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

| Forma | Pozytywne cechy | Negatywne cechy |
|------------------------------|---|---|
| Umiejscowienie sfery wymiany | | |
| Eksport pośredni | <ul style="list-style-type: none"> – niskie koszty wejścia, – małe ryzyko, – brak kosztów marketingowych, – trudności wejścia pokonuje pośrednik | <ul style="list-style-type: none"> – słaba opłacalność transakcji, – pełna zależność od pośrednika, – firma nie zdobywa doświadczenia na rynkach zagranicznych |
| Eksport bezpośredni | <ul style="list-style-type: none"> – możliwa dobra opłacalność inwestycji, – firma zdobywa doświadczenie na rynkach zagranicznych, – bezpośredni kontakt z odbiorcami | <ul style="list-style-type: none"> – wymóg odpowiednich pracowników i wiedzy, – większe ryzyko niepowodzenia i strat, – wyższe koszty |
| Powiązania kooperacyjne | | |
| Licencje | <ul style="list-style-type: none"> – niskie koszty wejścia i nakłady inwestycyjne, – zapewnienie stałego dochodu z opłat licencyjnych, – możliwość przedłużenia cyklu życia produktu | <ul style="list-style-type: none"> – utrata pełnej kontroli na produkcją i dystrybucją, – niskie zyski w stosunku do innych form, – licencjonowanie daje się stosować tylko do wybranych produktów |
| Kontrakty na dostawy | <ul style="list-style-type: none"> – niskie zaangażowanie kapitałowe, – małe ryzyko, – małe wymagania w zakresie kapitału ludzkiego | <ul style="list-style-type: none"> – bardzo niska opłacalność, – firma nie zdobywa doświadczenia zagranicznego, – utrwalona słaba pozycja eksportera w kontaktach z odbiorcą |

⁵ W. Karpińska-Mizielińska, *Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa”, Szkoła Główna Handlowa, wrzesień 2007, s. 36.

⁶ *Ibidem*, s. 36.

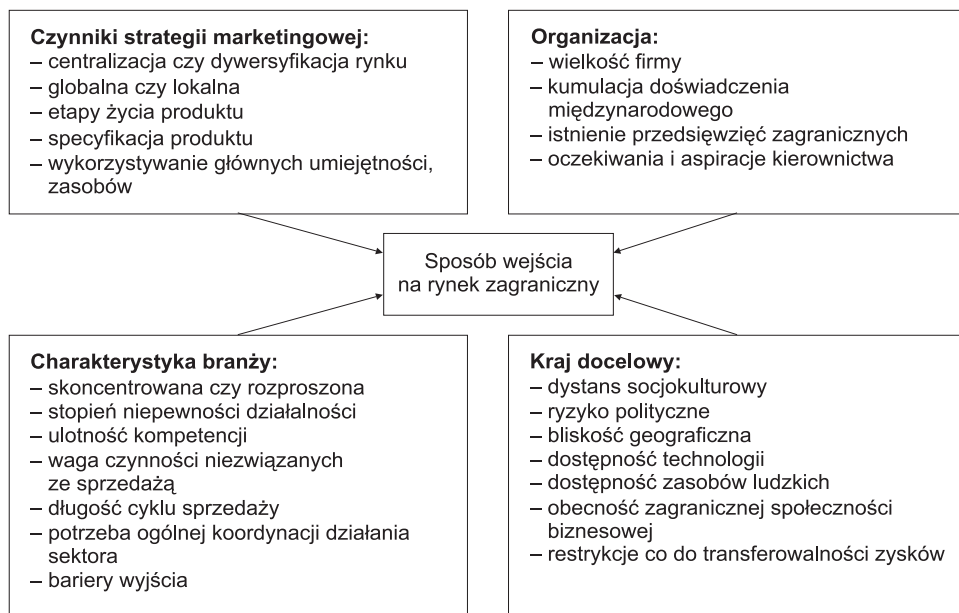
cd. tab.

| Forma | Pozytywne cechy | Negatywne cechy |
|--|---|--|
| Kontrakty menedżerskie | – dogłębne poznanie danego rynku, – nawet po zakończeniu umowy będzie trwała ścisła współpraca | – partner po pewnym czasie może stać się konkurentem, – techniki zarządzania usługodawcy przestają być jego tajemnicą handlową |
| Wspólne przedsięwzięcia (<i>joint venture</i>) | – efekt synergii, – jeden z partnerów dobrze zna lokalne warunki, – postrzeganie przez społeczność lokalną jako firma miejscowa | – możliwość występowania konfliktu interesów między partnerami, – ujawnienie partnerowi tajemnic handlowych, – duże ryzyko i koszty |
| Samodzielna działalność zagraniczna | | |
| Oddział | – podlega prawu kraju macierzystego, – potencjalnie wysokie korzyści, – stała obecność na rynku zagranicznym | – zagraniczna spółka matka jest w pełni odpowiedzialna za długi i zobowiązania oddziału, – słaby wizerunek firmy jako jedynie oddziału firmy zagranicznej |
| Filia | – pełna kontrola, – unikanie barier celnych, – potencjalnie największe korzyści, – stała obecność na rynku zagranicznym | – duże koszty wejścia, – trudności administracyjno-prawne przy tworzeniu filii, – bardzo duże ryzyko |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Wacha, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, Kraków 2005, s. 50–57.

Stwierdzić można, że ze wzrostem poziomu zaangażowania rosną potencjalne korzyści w postaci możliwego zysku i szansy na zdobycie wiedzy na temat danego rynku. Rośnie również ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Przedsiębiorstwa powinny zdobywać zagraniczne rynki stopniowo i przechodzić do kolejnych form ekspansji wraz ze wzrostem doświadczenia i wiedzy, każdorazowo analizując różne determinanty. Dokładnej klasyfikacji czynników wpływających na wybór formy ekspansji dokonał M. Gannon⁷. Sklasyfikował wszystkie czynniki w czterech grupach. Na ich podstawie można ocenić, która z form jest korzystniejsza. Jeśli rynek docelowy jest znacznych rozmiarów, to bardziej opłacalna jest inwestycja, natomiast bliskość rynku przemawia na korzyść eksportu. Kiedy firma jest duża, ma doświadczenie zagraniczne i zamierza długo pozostawać na tym rynku, to powinna wybrać inwestycje. Takiemu wyborowi sprzyjają również: korzystne środowisko działalności gospodarczej (prawo, podatki, klimat gospodarczy, niższe koszty pracy), wymagana bliskość końcowego odbiorcy towaru oraz kompleksowość działań marketingowych. Przeciw inwestycji świadczą krótki cykl życia produktu w branży oraz długoterminowa strategia koncentracji na rynku krajowym.

⁷ M. Gannon, *Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables*, „Journal of Strategic Marketing” 1993, No. 1, s. 65.



Rys. 1. Czynniki wpływające na wybór formy wejścia na rynek zagraniczny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Gannon, *Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables*, „Journal of Strategic Marketing” 1993, No. 1, s. 48.

3. Przykłady ekspansji polskich przedsiębiorstw

Pierwsze polskie przedsiębiorstwa zaczęły podbój zagranicznych rynków już na początku lat 90. XX w., ale dopiero przemiany w strukturze podmiotowej rynku, a w szczególności wyodrębnienie się firm o znaczących zasobach kapitału i na odpowiednim poziomie technicznym, zaowocowały wzrostem ekspansji zagranicznej. Eksport jest najbardziej popularną formą ekspansji. Z tej formy korzysta aż 54% przedsiębiorstw obecnych na rynkach zagranicznych. Inne formy są znacznie mniej popularne: własne oddziały / filie – 23%, współpraca z zagranicznymi firmami – 11%, fuzje i przejęcia – 7%, *joint ventures* – 3%, licencje – 2%⁸.

Firmy wyróżniające się na przełomie wieków to Big Star, Gino Rossi i Nasz Sklep, których ekspansja odbywa się przez wymianę towarową z zagranicznymi przedsiębiorstwami. Niektóre firmy poszły dalej, budują własną sieć dystrybucji, na przykład: Artman (Reserved, Cropp), LPP (Hause) i CCC⁹. W stosunku do całej gospodarki jest to niewiele, dopiero po wstąpieniu Polski do Unii widać wyraźny wzrost internacjonalizacji. Ze względu na wysokość zainwestowanego

⁸ W. Karpińska-Mizelińska, *op. cit.*, s. 40.

⁹ E. Maleszyk, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa”, Szkoła Główna Handlowa, wrzesień 2007, s. 85.

kapitału w postaci BIZ w poszczególnych latach widać, że był to moment przełomowy. W 2003 r. zainwestowano 1701 mln euro, w 2004 r. – 2364 mln euro, a w 2005 r. – 5445 mln euro, ponaddwukrotny wzrost w okresie jednego roku to bardzo dużo¹⁰. 2004 r. jest również rokiem przełomowym dla dynamiki polskiego eksportu. W latach 2001–2003 procentowe zmiany eksportu wyniosły odpowiednio 16,9, 8,2 i 9,2%. Od roku 2004 do 2006 zmiany te wynoszą odpowiednio 25,7, 19,6 i 22,5%¹¹.

Najbardziej agresywną politykę ekspansji zagranicznej stosuje sektor meblowy. Można wymienić takie firmy, jak Meble Kler i Grupa Forte. Należy również zaznaczyć, że duża część mebli produkowanych w Polsce to zamówienia zachodnich firm, np. przyjazne środowisku meble Ikea¹².

Lider całego polskiego rynku to PKN Orlen S.A., który tylko na terenie Niemiec ma ponad 500 stacji benzynowych, a jego przychody z zagranicy stanowią około 40% wszystkich przychodów¹³.

Najbardziej perspektywiczna jest branża spożywcza. Dzięki oryginalnym walorom smakowym, zdrowotnym i kulturowym polskie produkty spożywcze zdobywają zwolenników za granicą. Liderem tej branży jest sieć sklepów Chłopskie Jadło¹⁴. Należy również wspomnieć, że właściciel sklepów Żabka, Penta Investments, planuje rozszerzenie działalności na Czechy i Słowację.

Obecnie aż dla 86% firm UE jest kierunkiem ich ekspansji. 44% firm uważa, że przystąpienie do UE miało pozytywny wpływ na ich ekspansję zagraniczną, 48% – że nie miało wpływu, a tylko 3% ocenia ten wpływ negatywnie. Ponad połowa (51%) firm ocenia, że ich ekspansja miała pozytywny wpływ na ich pozycje na rynku krajowym, 34% uważa, że nie miała wpływu, żadna z firm nie uważa, że miało to zły wpływ na ich pozycje. Aż 75% firm zamierza zintensyfikować swoją obecność na rynkach zagranicznych i żadna z firm nie zamierza tej obecności zmniejszać¹⁵.

Zakończenie

Polskie przedsiębiorstwa, choć mało doświadczone i z małym kapitałem, nie boją się konkurencji na wspólnym rynku UE. Największe korzyści z integracji odnotowują firmy z branży odzieżowej, spożywczej i meblowej. Wraz z wejściem Polski do Wspólnoty wyraźnie widać przyspieszenie ekspansji, szczególnie w najłatwiejszej i jak dotąd najkorzystniejszej dla krajowych firm formie, jaką jest eks-

¹⁰ *Ibidem*, s. 86.

¹¹ L. Baj, *Trzy lata w Unii i Polska rośnie*, www.gazeta.pl, kwiecień 2007.

¹² E. Maleszyk, *op. cit.*, s. 91.

¹³ *Ibidem*, s. 87.

¹⁴ *Ibidem*, s. 91.

¹⁵ W. Karpińska-Mizielińska, *op. cit.*, s. 39.

port. Znaczna część firm ma w planach dalszą ekspansję zagraniczną. Wraz ze wzrostem wiedzy i kapitału polskie firmy będą przechodzić do coraz bardziej skomplikowanych form ekspansji. Kolejnym impulsem będzie zapewne niedawne przyłączenie się Polski do Strefy Schengen, a w dalszej perspektywie przyjęcie wspólnej waluty europejskiej.

Bibliografia

- Baj L., *Trzy lata w Unii i Polska rośnie*, www.gazeta.pl, kwiecień 2004 r.
- Fonfara K., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Gannon M., *Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables*, „Journal of Strategic Marketing”, No. 1, 1993.
- Maleszyk E., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa”, Szkoła Główna Handlowa, wrzesień 2007.
- Karpińska-Mizielnińska W., *Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa”, Szkoła Główna Handlowa, wrzesień 2007.
- Poppe M., *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw – raport badawczy*, KPMG Sp. z o.o., 2005.
- Wacha K., *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, KPiIAEwK, Kraków 2005.